

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование системы адаптации персонала в цехе № 680
АО НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная
работа допущена к защите
зав. кафедрой
_____ О.В.Кружкова

Исполнитель:
Трошков Евгений Юрьевич,
обучающийся группы СПИК-1404z

Научный руководитель:
Кружкова Ольга Владимировна,
канд. псих. наук, доцент,
зав. кафедрой акмеологии
и психологии среды

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ № 680 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	6
1.1 Характеристика деятельности цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»	6
1.2 Анализ системы управления персоналом цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»	16
1.3 Теоретически обоснованный анализ системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»	28
Вывод по главе 1	38
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ № 680 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	41
2.1 Описание управленческого решения по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»	41
2.2 Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»	46
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»	53
Вывод по главе 2	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
ГЛОССАРИЙ	61
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что важность и значение системы адаптации персонала зачастую недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами организаций. Между тем, внедрение системы адаптации персонала в организации представляет собой достаточно сложную задачу, при этом от нее зависит решение таких важных для предприятия задач, как: снижение уровня текучести кадров, уменьшение стартовых финансовых издержек при приеме на работу, более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации. На эти показатели влияет вхождение работника в новый для него трудовой коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение чувства тревожности и неуверенности, испытываемых работником в новых для себя условиях. Система адаптации персонала как раз и призвана решить вышеперечисленные проблемы.

Адаптация персонала в организации относится к важнейшим функциям управления персоналом: становясь работником организации, новичок оказывается перед необходимостью принять новые организационные требования (новый для него коллектив, режим труда и отдыха, условия труда, локальные нормативные правовые акты и т.д.). Ему необходимо также принять совокупность новых для него социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения. Проблема адаптации персонала и ее влияние на эффективность системы управления персоналом, эффективность работы персонала, в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Д.А. Аширова, В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова и других авторов.

Противоречие состоит между высокой теоретической разработанностью темы адаптации персонала и несовершенством системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

Проблема исследования заключается в несовершенстве системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

Цель исследования – анализ системы управления персоналом цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» и разработка управленческого решения по ее совершенствованию.

Задачи в рамках поставленной цели:

- 1) изучить теоретические источники по проблеме адаптации персонала;
- 2) охарактеризовать деятельность цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»;
- 3) проанализировать систему управления персоналом цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»;
- 4) проанализировать систему адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»;
- 5) разработать и описать управленческое решение по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»;
- 6) разработать нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»;
- 7) определить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

Объект исследования – система адаптации персонала.

Предмет исследования – система адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

Методы исследования: *теоретические* (изучение теоретических источников и нормативных документов, анализ, синтез, индукция, дедукция),

практические (сбор данных нормативных документов, анализ результатов деятельности организации, опрос).

Исследовательская база – цех № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

Структура. Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка источников и литературы. Текст выпускной квалификационной работы на 62 страницах проиллюстрирован 12 таблицами, 4 рисунками. Список литературы включает 51 источник.

Во введении обоснованы: актуальность темы исследования, цели, задачи, объект, предмет исследования.

В первой главе «Изучение системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» дана общая характеристика деятельности цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», в т. ч. история головной организации, финансовые показатели цеха и описание основных производственных процессов цеха, организационной структуры управления цеха; проанализирована система управления персоналом цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», в т.ч. кадровые показатели; приведен теоретически обоснованный анализ системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

Вторая глава «Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» содержит описание управленческого решения по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»; нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»; социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

В заключении представлены выводы по результатам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ № 680 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1 Характеристика деятельности цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»

Полное наименование организации – Акционерное общество Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», сокращенное наименование – АО НПК «Уралвагонзавод».

АО «НПК «Уралвагонзавод» – российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области. Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Миссия АО «НПК «Уралвагонзавод» – лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний. Форма собственности: предприятие находится в федеральной собственности; доля государства в уставном капитале – 100%. Дата и номер свидетельства о регистрации: зарегистрировано Постановлением Главы администрации Дзержинского района 2 марта 1992 г. № 85. Регистрационный номер свидетельства – 249. Устав, дата и номер свидетельства зарегистрирован Постановлением Главы

администрации Дзержинского района г. Нижнего Тагила Свердловской области от 22.10.98 г. № 840. Год основания предприятия – 1936. Общая площадь предприятия составляет 996,7 тыс.м², площадь производственных корпусов – 827 тыс.м². Общая численность работников – около 29 000 чел.

Юридический адрес – Российская Федерация, 622051, г. Нижний Тагил, Свердловская область, Восточное шоссе, 28. Подчиненность предприятия: Министерство экономики России. Департамент промышленности вооружений. Высший орган управления предприятием – Российское агентство по обычным вооружениям (РАВ).

Основные направления деятельности предприятия в соответствии с Уставом: вагоноборочное производство; производство дорожно-строительной техники; производство товаров народного потребления (электротовары, мебель, газовые баллоны); производство спецпродукции (бронетанковая техника, инженерно-техническая машина, пожарная машина); вспомогательное производство (технологические, конструкторские, инструментальные службы и т.д.). Каналы сбыта продукции: министерство обороны РФ, АО «Российские железные дороги», вагоностроительные заводы РФ, предприятия ТЭК и их подразделения, РАО «Газпром», негосударственные компании – железнодорожные перевозчики, предприятия дорожного и строительного комплекса, иностранные заказчики. Производственно-техническая база предприятия имеет законченный машиностроительный цикл, который включает:

- металлургический завод в составе 12 цехов: литейных, кузнечных и термических, обеспечивающих получение и термообработку заготовок;
- вагоноборочный завод в составе 10 цехов;
- механоборочный завод в составе 24 цехов;
- инструментальный завод;
- завод нестандартизированного оборудования;
- ремонтно-механический завод.

Ремонтно-механический и инструментальный заводы осуществляют вспомогательные функции, обеспечивая предприятие собственным инструментом и ремонтной базой. Дополняет машиностроительный комплекс предприятия наличие собственной теплоэнергоцентрали, позволяющей обеспечивать собственные нужды производства в тепле и энергии, транспортные цехи. «Уралвагонзавод» имеет разветвленную инфраструктуру, в которую входит трамвайный цех с годовым объемом перевозок около 15 млн. пассажиров; жилищно-коммунальное хозяйство, в ведении которого находится жилье площадью 1,6 млн. м², что составляет 80% от общей жилой площади района; службы тепловодоканализации и электросети. Ниже в табл. 1 представим динамику показателей отчета о прибылях и убытках АО НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 1. Динамика, состав и структура прибыли предприятия

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %
Прибыль от продажи продукции	408509	95,95	1243655	108,26	2855919	149,44
Проценты к получению	27	0,01	193	0,02	4704	0,25
Проценты к уплате	77483	18,20	109216	9,51	245692	12,86
Сальдо прочих операционных доходов и расходов	-3048	-0,72	33028	2,87	-22522	-1,18
Внереализационные доходы	124356	29,21	232529	20,25	319877	16,74
Внереализационные расходы	26601	6,25	251420	21,89	1001191	52,39
Прибыль до налогообложения	425760	100,00	1148769	100,00	1911095	100,00
Чистая прибыль	320064	75,17	862769	75,10	1381968	72,31

По данным табл. 1 в динамике балансовая прибыль в 2017 г. возросла на 723009 тыс.руб. или на 169,82%, по сравнению с данными 2016 г. В 2018 г. балансовая прибыль составила 1911095 тыс.руб., что на 762326 тыс.руб. больше, чем в 2017 г. Значительно уменьшили общую сумму полученной прибыли внереализационные расходы (расходы, возникающие в связи с

хозяйственными операциями и фактами хозяйственной жизни, не относящимися к обычным видам деятельности и прочей операционной деятельности).

В связи с тем, что внереализационные расходы не относятся к числу расходов, объективно необходимых для ведения хозяйственной деятельности, снижают возможности предприятия в финансировании расширенного воспроизводства, специалистам планово-экономических служб следует изучить состав и структуру внереализационных расходов, изыскать резервы их оптимизации и принять необходимые управленческие решения. Прибыль от продаж в 2018 г. выросла по сравнению с показателями 2016 г. почти в 7 раз, что объясняется погашением долга заказчиками за поставленную военную технику.

Базой исследования в выпускной квалификационной работе является цех № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», который наряду с другими 23 подразделениями входит в структуру механосборочного производства АО НПК «Уралвагонзавод».

Цех № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» специализируется на термической обработке деталей для вагоностроения, спецтехники, сельхозтехники, дорожной техники.

Основной производственный процесс цеха № 680 – термическая обработка металлов и их сплавов, а именно: процесс специальной тепловой обработки металлических изделий, главная цель которого состоит в изменении общей структуры, характеристик и свойств. Термическая обработка является одним из эффективных и экономичных методов упрочения металлов и их сплавов.

Один из видов выполняемой цехом № 680 термической обработки, цементация – это термический процесс по насыщению поверхностного слоя детали углеродом. Его на предприятии «Уралвагонзавод» обеспечивает только цех № 680. Детали после термообработки идут на все производства «Уралвагонзавода», а также на «Уралкриомаш». Конструкция, на которую

крепятся детали перед погружением в печь, формой напоминает ель. После термообработки она накаляется до золотого цвета и еще долго, до остывания, сияет.

Закалка как вид термообработки – это нагрев до оптимальной температуры, выдержка и последующее быстрое охлаждение. Закалка проводится с повышенной скоростью последующего охлаждения с целью производства неравновесных структур. В результате закалки повышается прочность и твердость, понижается пластичность стали.

В ходе нормализации изделие нагревается до аустенитного состояния, а затем охлаждается на воздухе.

Термическая обработка деталей проводится с использованием специализированного оборудования: в выкатной нагревательной, шахтной нагревательной, камерной электрической печах, охлаждение в водяной и масляных ваннах.

Термическая обработка металлов является составной частью общего цикла изготовления деталей машин и инструмента, позволяет повысить долговечность и эксплуатационную надежность деталей.

Номенклатура деталей цеха – это номенклатура всего завода, ведь термообработка применяется на всех изделиях, которые выпускает предприятие. Цех № 680 состоит из трех участков, расположенных в разных частях завода, ближе к блокам цехов, которые они обслуживают.

Один из трех участков считается универсальным. Здесь, помимо цементации, делаются и другие виды термообработки, к примеру, закалка и нормализация.

Термическая обработка – один из важнейших этапов производства деталей. Так, после цементации деталь закаляется, и получается очень твердый поверхностный слой с мягкой сердцевиной. Если деталь вся будет твердая, то она разрушится, а подобный контраст твердости придает ей долговечие.

Термообработка – достаточно сложный процесс, от которого зависит прочность детали, соответственно, и срок службы изделия. На универсальном участке 12 цементационных печей.

К вспомогательным технологическим процессам цеха № 680 относятся процессы, обеспечивающие бесперебойное протекание основных процессов, а именно: процессы по ремонту оборудования, изготовлению оснастки и т.д.

Обслуживающими процессами, в ходе реализации которых выполняются услуги, необходимые для нормального функционирования и основных, и вспомогательных технологических процессов цеха № 680, являются процессы транспортировки, складирования, подбора и комплектования деталей и т.д.

Для цеха № 680 характерна технологическая структура цеха, в котором участки созданы по принципу технологической однородности, когда цех выполняет комплекс однородных технологических операций по обработке различных деталей для всех изделий предприятия. Это характерно для термического цеха крупного машиностроительного предприятия.

Как видим, для цеха № 680 характерна технологическая специализация (специализация по выполнению определенной производственной операции). Цех и его участки по своему типу относятся к массовому производству.

Далее рассмотрим структуру денежной выручки АО НПК «Уралвагонзавод» относительно цеха № 680. Данная информация представлена ниже (в таблице 2).

Таблица 2. Объем и структура денежной выручки в цехе № 680

Перечень продукции	2016 г.		2017 г.		2018 г.		В среднем 2016-2018 гг.		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Термообработка изделий:									
детали и узлы основного производства	80 689,8	30,6	95 963,4	30,4	41 587,6	27,1	72 746,9	29,8	
вспомогательный инструмент	81 124,3	30,7	87 524,1	27,8	39 402,9	25,6	69 350,4	28,4	
модельно-стержневая оснастка	102 208,4	38,7	131 956,3	41,8	72 631,2	47,3	102 265,3	41,8	
Всего:	264 022,5	100	315 443,8	100	153 621,7	100	244 362,6	100	

На основании таблицы 2 можно сделать вывод о том, что в цехе № 680 наблюдается отрицательный эффект от масштаба производства, т.к. средняя себестоимость увеличилась вместе с ростом производства.

Это говорит о снижении гибкости реакции на изменения во внешней среде, такие как, удорожание сырья и материалов для производства продукции, изменение структуры рынка.

Тем не менее, цех, не являясь самостоятельной юридической единицей (не обладая юридической самостоятельностью), не имеет возможностей распоряжаться финансовыми средствами, инвестировать денежные средства и т. п.

Далее рассмотрим особенности организационной структуры управления цеха № 680.

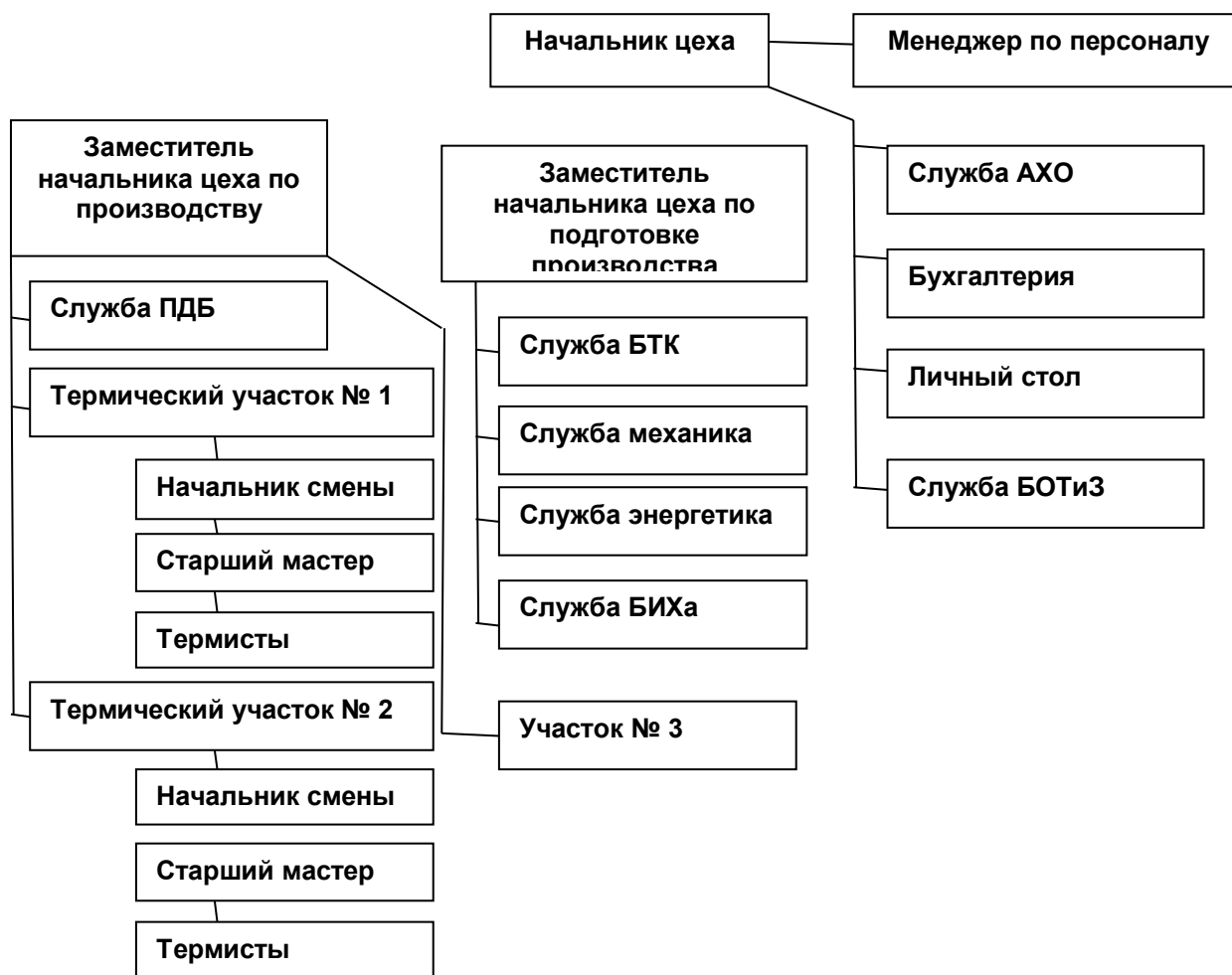


Рис. 1. Схема организационной структуры управления цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»

Цех № 680 подчиняется непосредственно директору механосборочного завода (МСЗ) и заместителю по производству.

На рисунке 1 представлена схема организационной структуры управления цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», которая относится к линейно-функциональному типу.

Линейно-функциональный тип организационной структуры цеха № 680 сочетает линейные (производственные) подразделения, которые выполняют весь объем основной производственной деятельности, и отделы, и службы, реализующие конкретные функции управления в масштабах цеха.

Руководителем является начальник цеха, который назначается и освобождается от должности генеральным директором по представлению

заместителя генерального директора по производству, согласованному с заместителем генерального директора по управлению персоналом и директором механосборочного производства.

Заместитель начальника цеха по производству осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха; обеспечивает выполнение плановых заданий, ритмичный выпуск продукции.

Заместитель начальника цеха по подготовке производства осуществляет руководство службами механика, энергетика, БИХа, АХО. Обеспечивает производство инструкциями по эксплуатации технологического, энергетического оборудования и коммуникаций, правилами техники безопасности на рабочих местах, а также инструкциями по эксплуатации основных производственных средств.

Менеджер по персоналу занимается комплектованием цеха рабочими и РСС в соответствии с планом по труду и штатным расписанием цеха. Контролирует правильную расстановку кадров в цехе, трудовую дисциплину.

Начальник смены обеспечивает выполнение сменно - суточных заданий и графиков участками и цехом в целом. Осуществляет своевременную отгрузку готовой продукции. Сообщает диспетчеру завода обо всех задержках в производстве, авариях и поломках, несчастных случаях на производстве.

Служба ПДБ обеспечивает ритмичную работу цеха в соответствии с производственной программой и сменно - суточными заданиями. Разрабатывает нормативно-плановые расчеты по определению сроков подач и норм заделов в производстве, а также составлением сменно-суточных заданий по участкам.

Служба БТК контролирует качество и комплектность изделий на всех этапах производства в цехе по утвержденным технологическим процессам и соответствие чертежам, ГОСТам, стандартам и техническим условиям.

Термический участок №1 – химико-термическая обработка деталей из сталей и чугуна (цементация, борирование, азотирование).

Термический участок № 2 – термическая обработка деталей из сталей и чугуна (закалка, отпуск, отжиг, нормализация).

Участок №3, гальванический участок - производится покрытие деталей (хромирование деталей, оцинкование, фосфатирование, лужение, травление).

Служба механика – обеспечение в исправном состоянии всех видов механического оборудования и подъемно-транспортных средств путепроведения осмотров в установленные сроки. Соблюдение и выполнение графиков ППР.

Служба энергетика – обеспечение бесперебойной, экономичной и безаварийной работы всего энергетического оборудования. Соблюдение и выполнение графиков ППР по всем видам работ, проверка всех видов защит.

Служба БИХа – определение потребности цеха в инструменте и оформление по нему норм расхода в инструментальном отделе и своевременная их корректировка. Выполнение планов изготовления инструмента, технологической оснастки и их ремонта.

Служба АХО – обеспечение чистоты и порядка всех производственных и бытовых помещений цеха и прилегающих к нему территорий.

Бухгалтерия – обеспечение бухгалтерского учета всех ценностей и учет затрат на производство, цеховых и других расходов, учет основных средств и материалов. Составление отчетных данных согласно графику отчетности.

Личный стол – ведение учета личного состава цеха, сводного табельного учета. Оформление документов по приему, переводу и увольнению работников цеха в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, приказами и распоряжениями по заводу.

Служба БОТиЗ координирует деятельность производственных участков в области организации труда, заработной платы и управления производством.

Ответственными за выполнение основного технологического процесса являются старший мастер участка, в сменах – начальник смены, мастера, термисты, электромеханики, слесари-ремонтники бригады по обслуживанию энергооборудования. Контроль за соблюдением требований технологической

инструкции обеспечивает заместитель начальника цеха, мастера и контролеры ОТК.

Цех № 680 в своей деятельности руководствуется Положением о цехе, приказами генерального директора, директора МСП, распоряжениями заместителей генерального директора, заместителей директора МСП, нормативными документами системы менеджмента качества и др.

Система управления построена на производстве монопродукта.

Таким образом, цех № 680, который наряду с другими 23 подразделениями входит в структуру механосборочного производства АО НПК «Уралвагонзавод», специализируется на термической обработке деталей. Термическая обработка металлов является составной частью общего цикла изготовления деталей машин и инструмента, позволяет повысить долговечность и эксплуатационную надежность деталей. Сделан вывод, что для цеха № 680 характерна технологическая специализация, т.е. специализация по выполнению определенной производственной операции. Цех и его участки по своему типу относятся к массовому производству.

1.2 Анализ системы управления персоналом цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»

По определению Л.Н. Банниковой, «система управления персоналом – это подсистема управления, направленная на привлечение и эффективное использование имеющейся на предприятии рабочей силы, основанная на выполнении специфических функций, распределенных среди управленцев предприятия» [7, с. 7].

Решение вопросов кадровой политики и в целом деятельность по управлению персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу.

Дирекция по персоналу является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно директору и функционально по направлениям вышестоящим руководителям АО «НПК «Уралвагонзавод».

Отдел по управлению персоналом (дирекция по персоналу) – подразделение, обеспечивающее подбор, подготовку, расстановку и рациональное использование кадров в соответствии с их деловыми качествами, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по вопросам работы с кадрами, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия.

Схему организационной структуры управления Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод» представим на рисунке 2.

В структуру отдела кадров входят 9 бюро. Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно Директору по управлению персоналом. У начальника отдела кадров есть 2 заместителя.

В Бюро рабочих кадров оформляются документы и хранятся личные дела людей со средним образованием, в Бюро личного состава – со средним профессиональным образованием, а в Бюро кадров РСС (руководителей, специалистов, служащих) – с высшим образованием.



Рис. 2. Схема организационной структуры управления Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод»

В Военно-учетном столе работает 4 чел. Здесь хранятся документы, связанные с военной обязанностью. Сами его работники должны также сохранять секретность в работе с документами.

В Пенсионном бюро работает 10 чел. Они занимаются оформлением пенсий по различным причинам (по инвалидности, по старости), а также оформляют социальные льготы.

Бюро учета и анализа движения кадров оформляет и хранит документы, в которых отражается перемещение работника по предприятию из одного подразделения в другое и смена должностей. В данном бюро работает 5 чел.

Бюро оценки персонала и социологических исследований занимается аттестацией работников, мониторингом социальной напряженности, адаптацией молодых работников, а также оформлением грамот. Здесь работает 3 чел.

В Бюро трудовой дисциплины работает 4 чел., они занимаются разработкой методов устранения конфликтов, социальной напряженности, поддержание дисциплины. Тесно связано с Бюро оценки персонала и социологических исследований.

В хозяйственной службе задействован лишь один человек. Он отвечает за организацию субботников, обеспечение остальных бюро необходимыми расходными материалами.

Ответственность за организацию и учебно-методическую работу на предприятии осуществляет управление по планированию и подготовке кадров предприятия. А именно, входящие в него Отдел планирования, оценки и развития персонала и Отдел подготовки кадров.

На предприятии Отдел планирования, оценки и развития персонала отвечает за выявление потребностей в кадрах, за рекрутинг, за стратегии в обучении, систему мотивации и аттестацию.

Функциями Отдела подготовки кадров являются: разработка программ, форм обучения; непосредственно, обучение персонала, учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели. Оба подразделения тесно взаимодействуют, все их данные дублируются и передаются друг другу для последующего анализа и внесения изменений.

В цехе № 680 деятельность по управлению персоналом (функции набора и отбора персонала, ведения кадрового делопроизводства, организации аттестации) осуществляет менеджер по персоналу.

Рассмотрим особенности охраны труда. Учитывая производственный процесс цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», при термической и химико-

термической обработке металлов возможно воздействие на работников различных опасных и вредных производственных факторов, среди которых:

- незащищенные подвижные элементы производственного оборудования;
- передвигающиеся заготовки, готовые изделия или детали (далее по тексту - детали);
- движущиеся транспортные средства;
- аэрозоли фиброгенного действия (пыли);
- неблагоприятный микроклимат рабочей зоны;
- повышенная температура поверхностей оборудования и материалов;
- пониженная температура при обработке деталей холодом;
- опасный уровень напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека;
- повышенный уровень электромагнитного излучения (ультрафиолетового, видимого, инфракрасного, лазерного, микроволнового, радиочастотного);
- повышенная напряженность магнитного поля;
- повышенный уровень шума на рабочем месте;
- пониженная освещенность рабочего места;
- пожаро- и взрывоопасность;
- химические факторы общетоксического, раздражающего, канцерогенного воздействия на организм работника;
- тяжесть и напряженность труда.

Ключевым нормативным правовым актом федерального уровня относительно охраны труда являются Межотраслевые Правила по охране труда при термической обработке металлов, которые содержат основные требования безопасности при проведении термической обработки металлов, в том числе требования к производственным помещениям, размещению оборудования и организации рабочих мест, производственному оборудованию и технологическим процессам.

Инструкции по охране труда цеха № 680 разработаны с учетом указанных Правил.

Для обеспечения безопасности труда при проведении термической обработки металлов руководители цеха № 680 осуществляют контроль за соблюдением работниками безопасных приемов в работе, выполнением требований, изложенных в инструкциях по охране труда, а также за правильным использованием средств коллективной и индивидуальной защиты.

Рассмотрим теперь кадровый состав и его структуру в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» за период 2016-2018 гг., представленный ниже (в таблице 3).

Таблица 3. Кадровый состав и его структура в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» за 2016-2018 гг.

Категория персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение 2018 г. к 2016 г.	
	чел.	уд.вес , %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	(+, -), чел.	%
ППП	49	55,1	46	53	43	51,8	-6	-12,2
служащие	13	14,6	13	14,6	14	16,8	+1	15,06
руководители	12	13,5	12	13,5	11	13,2	-1	-2,3
специалисты	15	16,8	15	16,8	15	18,1	0	0
Всего:	89	100	87	100	83	100	-6	-6,7

По данным таблицы 3 мы видим, что общая численность персонала уменьшилась на 6,7% (или на 6 чел. в абсолютном выражении), что было связано с сокращением части численности производственного персонала. В 2018 г. по сравнению с 2016 г. количество рабочих сократилось на 12,2% (или на 6 чел.), численность категории служащих, наоборот, увеличилась на одного сотрудника, численность руководителей сократилась на 1 чел. или 2,3% в относительном выражении, количество специалистов не изменилось. Из-за изменения численности персонала произошел сдвиг структуры сотрудников цеха № 680. Так, доля ППП от общего числа работников

сократилась на 3,3%, однако, данная группа работников составляет более 50% численности всех сотрудников цеха.

Далее проанализируем качественный состав работников цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» по уровню образования и рассмотрим, как менялась структура на протяжении последних трех лет (2016-2018 гг.) ниже (в таблице 4).

Таблица 4. Структура персонала цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» по уровню образования за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Темп изменения 2018 г. к 2016 г., %
	чел.	уд.вес , %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
Высшее профессиональное	23	25,8	21	24	29	34,9	26,08
Среднее профессиональное	39	43,8	39	43,8	40	48,2	2,56
Общее среднее полное	26	29,2	26	29,2	14	16,9	-46,2
Неполное общее	1	1,2	0	0	0	0	100

Проанализировав структуру персонала цеха № 680 по уровню образования, видим, что структура персонала по уровню образования с 2016 г. по 2018 г. значительно изменилась, т.е. виден рост числа работников с более высокой степенью полученного образования. Этот показатель и его динамика положительно характеризует структуру персонала цеха № 680. Основная доля работников цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» имеет среднее профессиональное и высшее профессиональное образование.

Количество работников с высшим профессиональным образованием увеличилось на 9,1%. Численность работников, получивших среднее профессиональное образование, увеличилось на 2,56%. Снижение численности сотрудников со средним полным образованием составило 46,2%.

Далее проанализируем структуру персонала цеха № 680 по возрастному составу (таблица 5).

Таблица 5. Структура персонала цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» по возрастному составу за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Темп изменения 2018 г. к 2016 г., %
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	
18-30 лет	29	32,6	29	32,6	32	38,6	10,35
31-50 лет	42	47,2	40	46	37	44,6	-11,9
51-60 лет	17	19,1	17	19,1	13	15,7	-23,5
61 и старше	1	1,2	1	1,2	1	1,2	0

По данным таблицы 5, численность персонала в возрасте от 18 до 30 лет в 2018 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась: если в 2016 г. в цехе работали 29 молодых сотрудников, то к 2018 г. их количество возросло на 3 чел. (или на 10,35% в относительном выражении), в то время как численность персонала предпенсионного возраста к 2018 г. по сравнению с 2016 г. снизилась на 23,5%.

По большей части со спецификой условий труда в термическом цехе. Кроме того, такие изменения связаны с тем, что часть персонала вышли на пенсию, а также в связи с тем, что предприятие стремится привлекать на работу молодых кадров.

Структура персонала цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» по полу за 2016-2018 гг. наглядно представлена на рисунке 3.

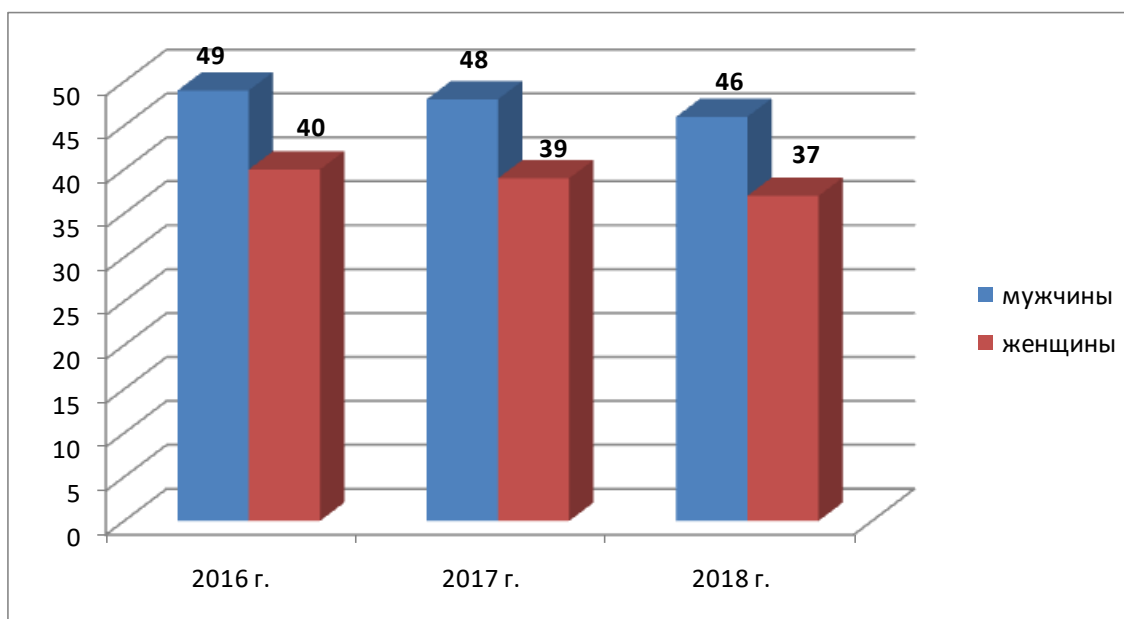


Рис. 3. Структура персонала цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» по полу за 2016-2018 гг.

Как видим по данным рисунка 3, структура персонала цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» по полу характеризуется незначительным преобладанием мужчин в числе сотрудников.

На протяжении 3-х лет это соотношение практически не менялось.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходит в результате движения кадров, необходимо рассчитать и проанализировать динамику по приему и выбытию персонала (по данным таблицы 6).

Таблица 6. Данные о движении персонала цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп изменения , %
Численность персонала на начало года	93	92	91	-2,15
Приняты на работу	17	22	29	+7,6
Выбыли, всего:	21	25	37	+76,2
в том числе:				
- по собственному желанию	8	13	19	+137,5
- по наступлению пенсионного возраста	3	2	5	+150,0
- другое (дисциплинарные взыскания, сокращение численности и т.п.)	10	11	13	+30
Численность персонала на конец года	89	87	83	-6,74
Среднесписочная численность персонала	91	89	87	-4,39
Коэффициент оборота по приему работников	0,18	0,24	0,33	+83,4
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,23	0,26	0,42	+82,6
Коэффициент текучести кадров	0,14	0,16	0,2	+42,8
Коэффициент постоянства кадров	0,79	0,77	0,62	-21,5

По произведенным расчетам таблицы 6 следует, что в 2018 г. коэффициент оборота по приему персонала выше, чем в 2016 г. на 0,15.

Коэффициент выбытия кадров показывает, какая доля работников уволились по тем или иным причинам. В 2016 г. уволилось 21 чел., а в 2018 г. число уволенных существенно увеличилось и составило 37 чел.

Коэффициент постоянства кадров отражает, насколько был устойчив тот или иной год по отношению к кадровому составу предприятия. На протяжении трех последних лет наблюдается снижение устойчивости кадров, коэффициента постоянства кадров. Данный показатель снизился на 21,5%, что свидетельствует о неустойчивости кадрового состава цеха.

Коэффициент текучести кадров выражает, какая доля кадров находится в движении. В цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2018 г. коэффициент текучести кадров увеличился на 42,8%, что требует особых мер со стороны руководства и менеджера по персоналу.

Уровень текучести кадров в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2018 г. составил 20%, что является крайне высоким для предприятий данной

отрасли с данной спецификой деятельности. Помимо этого, уровень текучести кадров еще и существенно увеличился по сравнению с 2016 г.

Это характеризует систему управления персоналом цеха неустойчивой, с наличием проблем.

Излишне высокий уровень текучести кадров отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и лояльности организации. С уходом сотрудников рушатся сложившиеся связи в трудовом коллективе.

Данные об использовании трудовых ресурсов цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» за 2016-2018 гг. представлены ниже (в таблице 7).

Таблица 7. Данные об использовании трудовых ресурсов цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп изменения , %
Численность работников	89	87	83	-6
Отработано дней одним работником за год	186,57	185,43	183,38	-3,19
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8,20	8,10	8,0	-0,2
Отработано часов одним работником за год	1529,87	1501,9	1467,04	-62,83
Фонд рабочего времени, чел./ч.	136158,7	130665,3	121764,3	-14394,46

По данным таблицы 7 в отчетном 2018 г. по сравнению с 2016 г., т.е. за три последних года, произошло снижение затрат рабочего времени.

В среднем одним работником отработано в 2018 г. 183,38 дня, а в 2016 г. эта цифра составляла 186,57 дней, что больше на 3,19 дней.

Следовательно, одним работником отработано на 3,19 дня меньше. В цехе № 680 в 2018 г. фактический фонд рабочего времени меньше, чем в 2016 г., на 14394,46 часа.

В результате уменьшения среднегодовой численности персонала в 2018 г. по сравнению с 2016 г. на 6 чел., фонд рабочего времени в 2018 г. снизился

на 4477,68 чел./ч. Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы цеха № 680 используются недостаточно полно.

Таблица 8. Производительность труда в цехе № 680 АО НПК

«Уралвагонзавод»

Перечень продукции	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп изменения, 2018 к 2016 г.
Денежная выручка, тыс.руб.	264022,5	315 443,8	153 621,7	-110400,8 (-41,8%)
Среднесписочная численность персонала, чел.	91	89	87	-4 (-4,4%)
Производительность труда	2901,4	3544,3	1765,8	-1135,6 (-39,14%)

Как следует из данных таблицы 8, уровень производительности труда сильно снизился (на 39,14% по итогам трех лет), что негативно характеризует систему управления персоналом цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

По результатам анализа системы управления персоналом в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» можно сделать вывод о наличии проблем, на что указывает высокий уровень текучести кадров. Уровень текучести кадров в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2018 г. составил 20%, что является крайне высоким для предприятий данной отрасли с данной спецификой деятельности.

Помимо этого, уровень текучести кадров еще и существенно увеличился по сравнению с 2016 г.

Такой показатель как уровень производительности труда сильно снизился (на 39,14% по итогам трех лет). Это характеризует систему управления персоналом цеха неустойчивой, с наличием проблем.

1.3 Теоретически обоснованный анализ системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»

Для анализа системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» предварительно на основе анализа теоретических источников рассмотрим основные понятия по данной проблеме.

Как пишет Д.А. Аширов, «опыт показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации, т.е. специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается, прежде всего, отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, корпоративной культуре и т.д., поэтому необходимо соблюдать ряд требований, которым должно отвечать информационное обеспечение вновь вводимого сотрудника» [6, с. 104].

«Каждому человеку в жизни не один раз приходится переживать процесс вхождения в организацию. Находиться в организации, быть ее членом, и входить в организацию, становиться ее членом – далеко не одно и то же.

Вхождение человека в организацию всегда сопряжено с решением нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу.

Во-первых, это адаптация человека к новому окружению, которая не всегда проходит успешно и успех которой зависит от правильного взаимодействия обеих сторон: человека и организационного окружения.

Во-вторых, это коррекция или изменение поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию. В-третьих, это изменения и модификации в организации, которые происходят даже тогда,

когда организация уже имеет свободное «место» для человека и сама принимает человека на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора.

Данные проблемы определяют не только, сможет ли человек войти в организацию. От их решения во многом зависит и то, как человек будет функционировать в организации, как будет строиться его взаимодействие с организационным окружением» [10, с. 69].

По определению Д.А. Аширова, «адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами» [6, с. 103].

По мнению В.А. Спивака, суть адаптации состоит «во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной.

Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах); их направленности на взаимную адаптацию; степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения; наличия системы помощи в адаптации» [41, с. 167].

Как пишет Т.А. Асланов, «система адаптации персонала в целом является комплексом мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справиться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условий труда, незнакомого окружения, возложения дополнительных обязанностей и т.д.

Система адаптации персонала имеет сложную структуру и включает меры, направленные на адаптацию психофизиологическую,

профессиональную, технологическую, организационную и социально-психологическую» [50]. М.И. Бухалков под профессиональной адаптацией в теории управления персоналом считает «полное и успешное овладение работником своей профессией» [9, с. 193]. Психофизиологическая адаптация – это процесс освоения совокупности всех условий, необходимых для работника во время труда.

Социально-психологическая адаптация – это включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями [6, 109]. Ранее был проведен анализ движения кадров. Теперь проведем анализ причин увольнений.

Данные получены методом телефонного опроса уволившихся в 2018 г. сотрудников (19 чел.), при содействии в проведении опроса менеджера по персоналу цеха № 680 (таблица 9). Опрос проведен в декабре 2018 г.

Таблица 9. Данные о причинах увольнений персонала цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2018 г.

Показатели	2018 г.	% от числа уволенных по собственному желанию
Выбыли, всего:	37	-
в том числе:		
1. по собственному желанию	19	100
в том числе:		
- не устроили условия труда	7	36,84
- не устроил коллектив	6	31,58
- не сработался с руководством	2	10,53
- не устроил уровень оплаты труда	2	10,53
- переезд в другой город	2	10,53
2. по наступлению пенсионного возраста	5	-
3. другое (дисциплинарные взыскания, сокращение численности и т.п.)	13	-

Из данных таблицы 9 следует, что большинство уволенных по собственному желанию работников ушли по причине плохих условий труда (37%), плохих взаимоотношений в коллективе (32%).

Вообще в ходе телефонного опроса были заданы следующие вопросы:

- 1) По какой причине Вы уволились из цеха?
- 2) Чего не хватало в процедуре приема на работу (по Вашему мнению)?

В таблице 10 представим результаты проведенного опроса, ответы уволившихся в 2018 г. сотрудников.

Таблица 10. Данные о результатах опроса уволившихся в 2018 г. сотрудников цеха № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»

Ответы	2018 г.	% от числа уволенных по собственному желанию
<i>Чего не хватало в процедуре приема на работу, (по Вашему мнению)?</i>		
Раннего ознакомления с условиями труда в цехе	3	15,79
Однодневной экскурсии (стажировки) в цехе перед обучением	4	21,05
Общих мероприятий (корпоративных) с коллективом	3	15,79
Более плотного знакомства с коллективом цеха	3	15,79
Возможности дать обратную связь непосредственному руководителю	6	31,58

Из данных таблицы 10 следует, что уволившиеся сотрудники в качестве недостатков отмечают отсутствие ознакомления с условиями труда в цехе, экскурсии по цеху перед обучением в Центре подготовки персонала, отсутствия мероприятий, связанных с коллективом.

Все это относится к мероприятиям по адаптации персонала.

Еще одним показателем эффективности адаптации персонала может быть уровень текучести кадров в адаптационный период, который в течение испытательного срока.

Результаты его анализа проиллюстрируем на рисунке 4.

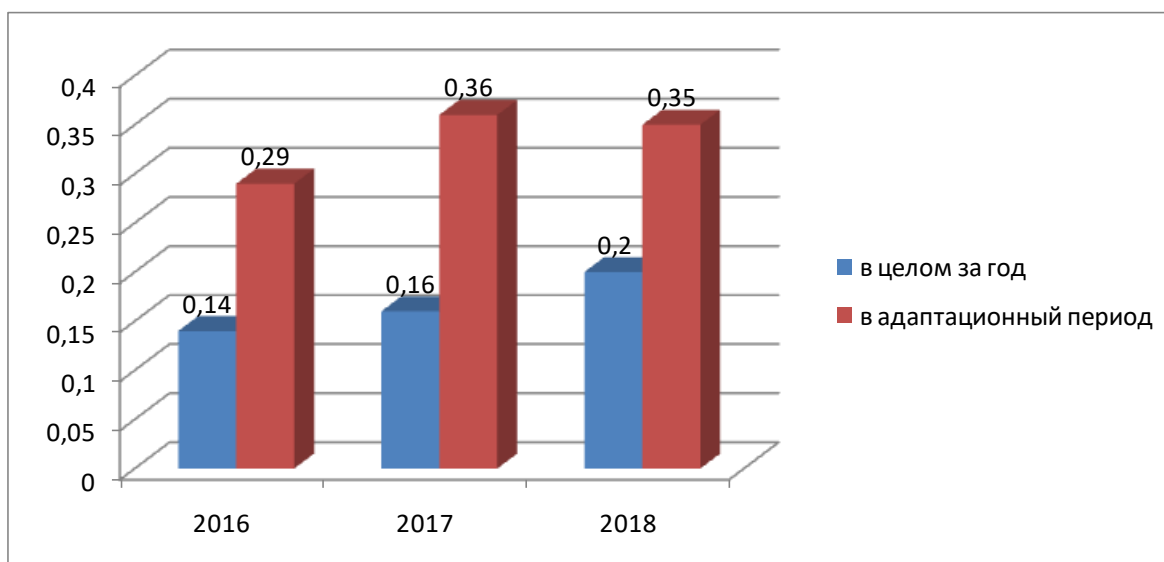


Рис. 4. Коэффициент текучести кадров в адаптационный период в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» за 2016-2018 гг.

Как следует из данных рисунка 4, коэффициент текучести кадров в адаптационный период гораздо выше, чем в целом за год. Это указывает на наличие проблем в адаптации персонала.

Теперь, исходя из приведенных выше определений, проведем анализ системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», т.е. проанализируем меры, направленные на психофизиологическую, профессиональную, организационную и социально-психологическую виды адаптации.

Опишем особенности адаптации сотрудника в цехе № 680, конкретные меры, принимаемые в цехе № 680 в целях адаптации персонала. Для исследования процесса адаптации персонала применялся метод наблюдения, метод анализа документов (по обучению новых сотрудников).

Меры по профессиональной адаптации.

При привлечении персонала первоначально кандидат на открытую вакансию обращается в отдел кадров завода, где заполняет анкету.

После этого специалист по кадрам направляет кандидата непосредственно в цех, где с ним проводит собеседование менеджер по

персоналу, при положительном решении второе собеседование проводит старший мастер или начальник цеха (в зависимости от уровня вакансии, на которую претендует кандидат).

Кандидат, прошедший процедуру отбора и трудоустройства, при отсутствии необходимого опыта работы по специальности, проходит обучение в Центре подготовки персонала АО НПК «Уралвагонзавод».

Например, наиболее распространенной профессией, которую осваивают новички, трудоустраиваясь в цех № 680, является профессия термиста. Это связано с тем, что профессии термиста в учебных заведениях не обучают.

Обучение в Центре подготовки персонала АО НПК «Уралвагонзавод» проводится на основе изучения используемого оборудования, изучения специфики: времени, температуры нагрева, т.е. всех важных для технологического процесса термообработки условий.

Новичок проходит все необходимые инструктажи, в т.ч. инструктаж по охране труда. Менеджер по персоналу знакомит новичка с его должностной инструкцией, Положением о цехе, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением об оплате труда и т.д.

Затем новичок проходит стажировку в течение одного месяца непосредственно в самом цехе № 680 под руководством наставника, опытного мастера.

Во время стажировки и далее, специальные знания сотрудник получает методом обучения на рабочем месте, под руководством наставника.

Таким образом, профессиональной адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» уделяется достаточно много внимания и времени.

Обеспечение мер по профессиональной адаптации, среди которых обучение профессии в Центре подготовки персонала, инструктажи, стажировка, наставничество, обучение на рабочем месте, можно считать положительным моментом в системе адаптации персонала цеха № 680.

По большей части это связано с отсутствием учебных заведений, в которых можно получить профессию термиста, одну из самых распространенных в цехе № 680.

Меры по психофизиологической адаптации.

Большое значение вообще и для адаптации персонала имеет физиологически обоснованный режим труда и отдыха, для поддержания высокой работоспособности в течение рабочей смены.

Правилами внутреннего трудового распорядка цеха № 680 установлены периодические перерывы для отдыха.

С Правилами внутреннего трудового распорядка нового сотрудника при приеме на работу знакомит менеджер по персоналу цеха. Установленные перерывы в течение рабочей смены соблюдаются.

Работников обеспечивают средствами индивидуальной защиты. Поэтому можно сделать вывод, что меры по психофизиологической адаптации персонала в цехе № 680 достаточны. Проблем в этой части нет.

Относительно психофизиологических условий труда в цехе № 680 существуют особенности, обусловленные спецификой производственного процесса, а именно: физические и психические нагрузки, неотъемлемые при применении печного оборудования, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, внешние факторы воздействия (температура, шум, освещенность, вибрация и т.п.).

Перечисленные параметры являются неотъемлемой средой термического цеха, поэтому от нового сотрудника требуется освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда.

Задачей руководства цеха в данном случае является детальное ознакомление с условиями труда в цехе. Однако проведенный опрос (таблица 10) показал недостаточность этих мер.

Меры по организационной адаптации.

Нового сотрудника в цехе № 680 менеджер по персоналу знакомит с Положением об оплате труда, следовательно, новичок узнает особенности оплаты труда, т.е. экономические механизмы деятельности цеха, что напрямую относится к организационной адаптации.

Место своего подразделения и должности в общей производственной системе и в организационной структуре новый сотрудник узнает во время обучения в Центре подготовки персонала, во время стажировки в цехе.

Все эти меры направлены на то, чтобы у нового сотрудника сформировалось понимание места цеха и собственной роли в общем производственном процессе АО НПК «Уралвагонзавод».

Новый сотрудник получает от менеджера по персоналу, от своего наставника информацию об организации, о цехе: информацию об организации Уралвагонзавод в целом и информацию о производственном подразделении и о своем рабочем месте.

В процессе данной общей ориентации менеджер по персоналу и наставник знакомят сотрудника с историей организации, выпускаемой продукцией и технологическом процессе цеха № 680, структурой управления, включая имена ключевых руководителей, расположение цехов и служб, отделов, правилами внутреннего распорядка, льготами для сотрудников, возможностями для повышения квалификации.

Можно сделать вывод, что меры по организационной адаптации достаточны. Явных проблем в этой части не выявлено.

Меры по социально-психологической адаптации.

Опрос показал, что целенаправленно информация о системе деловых и личностных взаимоотношений в трудовом коллективе цеха и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы, традициях, нормах и т.п., новым сотрудникам не предоставляется.

Кроме того, целенаправленная деятельность по знакомству с сотрудниками, налаживанию взаимоотношений новичка внутри трудового

коллектива не проводится, что также подтверждают результаты опроса, представленные в таблице 10.

Таким образом, принимаемые меры по социально-психологической адаптации недостаточны.

Кроме того, по итогам проведенного анализа систем адаптации персонала в цехе № 680 можно утверждать, что отсутствует деятельность по выявлению приоритетности видов адаптации.

Анализ показал, что профессиональной адаптации уделяется много времени и внимания, меры по организационной адаптации достаточны, а в относительно психофизиологической и социально-психологической адаптации есть существенные недостатки.

Это подтвердили и результаты телефонного опроса уволившихся в 2018 г. работников.

Отметим, что возраст относится к одному из факторов трудовой адаптации. Как было выявлено ранее (табл. 5), в цехе № 680 численность персонала в возрасте от 18 до 30 лет увеличивается: в 2018 г. их количество возросло по сравнению с 2016 г. на 10,35% в относительном выражении.

Это означает, что растет потребность в совершенствовании системы адаптации персонала, поскольку у молодых работников опыта работы либо нет вообще, либо он незначительный.

Подведем итоги анализа системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» (в таблице 11), обозначив выявленные положительные моменты и проблемы (недостатки).

**Таблица 11. Итоги анализа системы адаптации персонала в цехе № 680
АО НПК «Уралвагонзавод»**

Виды адаптации	Положительные моменты	Проблемы
- профессиональная	Уделяется достаточно много внимания и времени. Обеспечиваются меры по профессиональной адаптации: - обучение профессии в Центре подготовки персонала, - инструктажи, - стажировка, - наставничество, - обучение на рабочем месте	Отсутствуют
- психофизиологическая	Меры по психофизиологической адаптации персонала в цехе № 680 достаточны (установлены периодические перерывы для отдыха, Правилами внутреннего трудового распорядка нового сотрудника при приеме на работу знакомит менеджер по персоналу цеха, установленные перерывы в течение рабочей смены соблюдаются)	Недостаточность мер по предварительному ознакомлению новых сотрудников с условиями труда в цехе
- организационная	Меры по организационной адаптации достаточны (происходит знакомство с экономическими механизмами деятельности цеха, местом своего подразделения и должности в общей производственной системе и в организационной структуре)	Отсутствуют
- социально-психологическая	Нет	Недостаточность мер по социально-псих-ской адаптации. Отсутствие возможности обратной связи непосредственному руководителю.

Таким образом, существующая система адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» требует совершенствования, поскольку выявленные проблемы негативно сказываются на ее эффективности. Это подтверждают в том числе такие показатели как уровень производительности

труда (он снижается), уровень текучести кадров (он растет и в 2018 г. составил 20%, что является очень высоким показателем для предприятия данной отрасли и данной специфики), причины текучести кадров, опрос. Кроме того, необходимость совершенствования системы адаптации персонала в цехе № 680 возрастает в связи с увеличением доли сотрудников в возрасте от 18 до 30 лет в общей структуре персонала, а возраст относится к одному из факторов трудовой адаптации, а именно: у молодых работников опыта работы либо нет вообще, либо он незначительный. Часто работник в цех № 680 устраивается со сменой профессии (приобретает новую профессию термиста), что также повышает актуальность его адаптации к новым обязанностям и новым условиям производственной среды, изучению нового для него термического оборудования.

Вывод по главе 1

В заключение первой главы можно сделать следующие выводы:

Цех № 680, который наряду с другими 23 подразделениями входит в структуру механосборочного производства АО НПК «Уралвагонзавод», специализируется на термической обработке деталей. Цех № 680 – одно из значимых звеньев производственной цепочки предприятия, поскольку термическая обработка металлов является составной частью общего цикла изготовления деталей машин и инструмента, позволяет повысить долговечность и эксплуатационную надежность деталей. Сделан вывод, что для цеха № 680 характерна технологическая специализация, т.е. специализация по выполнению определенной производственной операции. Цех и его участки по своему типу относятся к массовому производству.

Уровень текучести кадров в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2018 г. составил 20%, что является крайне высоким для предприятий данной отрасли с данной спецификой деятельности. Помимо этого, уровень текучести кадров еще и существенно увеличился по сравнению с 2016 г. Такой показатель как уровень производительности труда сильно снизился (на 39,14% по итогам трех лет). Это характеризует систему управления персоналом цеха неустойчивой, с наличием проблем.

Проведенный анализ системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» показал следующее.

Профессиональной адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» уделяется достаточно много внимания и времени. Обеспечение мер по профессиональной адаптации, среди которых обучение профессии в Центре подготовки персонала, инструктажи, стажировка, наставничество, обучение на рабочем месте, можно считать положительным моментом в системе адаптации персонала цеха № 680.

Сделан вывод, что система адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» требует совершенствования, поскольку выявленные проблемы негативно сказываются на ее эффективности. Это подтверждают такие показатели как уровень производительности труда, уровень текучести кадров (20% в 2018 г.), в т.ч. в адаптационный период, причины текучести кадров, опрос. Кроме того, необходимость совершенствования системы адаптации персонала возрастает в связи с увеличением доли сотрудников в возрасте от 18 до 30 лет в общей структуре персонала, а возраст относится к одному из факторов трудовой адаптации: у молодых работников опыта работы либо нет вообще, либо он незначительный. Часто работник в цех № 680 устраивается со сменой профессии (приобретает новую профессию термиста), что также повышает актуальность его адаптации к новым обязанностям и новым условиям производственной среды, изучению нового для него термического оборудования.

В связи с этим в следующем разделе разработаем и опишем управленческое решение (мероприятия) по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ № 680 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1 Описание управленческого решения по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»

В предыдущей главе выявлена необходимость совершенствования системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод». В частности, выявлены проблемы:

1) Недостаточность мер по предварительному ознакомлению новых сотрудников с условиями труда в цехе.

2) Недостаточность мер по социально-психологической адаптации персонала. Отсутствие возможности дать обратную связь непосредственному руководителю.

В таблице 12 представлено управленческое решение (мероприятия) по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 12. Управленческое решение по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»

Проблемы	Мероприятия	Исполнители	Сроки	Затраты
1	2	3	4	5
<i>Психофизиологическая адаптация</i>				
Недостаточность мер по предварительному ознакомлению новых сотрудников с условиями труда в цехе	Ввести правила ознакомления новых сотрудников с условиями труда в цехе	Начальник цеха	Апрель 2019 г.	400 р. * 3 часа = 1200 р.
	Провести инструктаж с наставниками о предварительном ознакомлении новых сотрудников с условиями труда в цехе	Начальник цеха	Апрель 2019 г.	400 р. * 1 час = 400 р.

<i>Социально-психологическая адаптация</i>				
Недостаточность мер по социально-психологической адаптации. Отсутствие возможности дать обратную связь непосредственному руководителю.	Провести обучение наставников мерам социально-психологической адаптации персонала	Менеджер по персоналу цеха	Май 2019 г.	115 р. * 4 часа = 460 р.
	Провести инструктаж с руководителями о получении обратной связи от новичков о прохождении адаптации, возникающих сложностях	Начальник цеха Менеджер по персоналу цеха	Май 2019 г.	400 р. + 115 р. * 1 час = 515 р.
-	Опросить сотрудников, принятых в течение последнего года, об эффективности системы адаптации	Менеджер по персоналу цеха	Апрель 2020 г.	115 р. * 4 часа = 460 р.
Итого:				3035 р.

При расчетах затрат за основу возьмем, что оплата одного рабочего часа ответственных лиц: начальника цеха 400 руб., менеджера по персоналу цеха 115 руб. Общая сумма затрат составит таким образом 3035 руб.

Теперь рассмотрим более подробно предлагаемое управленческое решение (мероприятия) по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

Во-первых, в рамках улучшения мер по психофизиологической адаптации предлагается ввести правила по предварительному ознакомлению новых сотрудников с условиями труда в цехе. Это необходимо для того, чтобы новый работник заранее знал особенности, специфику условий труда в термическом цехе. Необходимость этого подтверждает и проведенный ранее опрос самих сотрудников.

Во-вторых, начальнику цеха необходимо провести инструктаж с наставниками о предварительном ознакомлении новых сотрудников с условиями труда в цехе, на котором разъяснить цели, задачи и особенности этого мероприятия.

В-третьих, в рамках улучшения мер по социально-психологической адаптации предлагается провести обучение наставников мерам социально-психологической адаптации персонала. Ответственным за это является менеджер по персоналу.

В-четвертых, учитывая важность обратной связи, предлагается провести инструктаж с руководителями о методах и сроках получения обратной связи от новичков о прохождении адаптации, возникающих у новичков сложностях.

В-пятых, через год внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» предлагается опросить сотрудников, принятых в течение последнего года, об эффективности системы адаптации. Это мероприятие позволит проконтролировать эффективность мероприятий и тем самым, если возникнет необходимость, их дополнить или скорректировать.

Также в дополнение стоит отметить, что основные этапы адаптации нового работника проходят непосредственно на рабочем месте, и основная ответственность за эффективность адаптации новичка лежит на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник. Руководитель в рамках мер по социально-психологической адаптации должен представить его коллегам, познакомить с ними, в рамках организационной адаптации познакомить с производственными функциями, объяснить распорядок работы, особенности подразделения. Этот элемент адаптации является ключевым, поскольку от того, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте, во многом зависит эффективность его адаптации.

В процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм нового для него коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д. Поэтому в адаптационный период важно

получать обратную связь от вновь принятого сотрудника, что и запланировано предлагаемыми мероприятиями.

Предлагаемые меры по социально-психологической адаптации нацелены на более полное включение нового работника в систему сложившихся взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой, что повышает адаптированность новичка.

Руководителю, наставнику, необходимо помнить, что для одних людей процесс адаптации протекает интенсивно и безболезненно, для других – с переживаниями и волнениями. Здесь многое определяется социально-психологическими особенностями поступающего на работу (темпераментом, характером, ценностными ориентациями и т.д.). В основном же все зависит от менеджера и самого коллектива, от того, насколько они создали условия, которые помогают новичку успешно «акклиматизироваться» в коллективе, почувствовать свою причастность к его делам.

Для благоприятного решения проблемы социально-психологической адаптации нового работника желательно соблюдать следующие положения:

- 1) доброжелательный настрой коллектива к нему, искреннее желание помочь ему в освоении новых обязанностей и правил;
- 2) обеспечение его всеми необходимыми условиями: рабочим местом, отлаженным оборудованием, подсобными материалами, четко разработанными инструкциями, правилами служебного и межличностного поведения в коллективе;
- 3) использование разнообразных форм и методов вовлечения нового работника в разнообразные сферы жизни коллектива;
- 4) выделение и закрепление за ним наставника;
- 5) периодическое выяснение удовлетворенности работника своим трудом и отношениями в коллективе

При этом нет необходимости изучать всю совокупность ценностей и норм, существующих в организации. Важно знать те из них, которые являются ключевыми на первом этапе взаимодействия человека с организационным окружением и без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением. Установление системы таких норм и ценностей и соответствующее описание их является важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных в организации за кадры. Принимаемый на работу в организацию человек также должен осознать значимость и необходимость этого обучения.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются следующие:

- 1) миссия и основные цели организации;
- 2) допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- 3) имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- 4) принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- 5) обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
- 6) поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий: 1 – ознакомления; 2 – приспособления; 3 – ассимиляции; 4 – идентификации,

поэтому важно вести контроль процесса адаптации на протяжении не только стажировки, но и в дальнейшем (не менее года со дня приема на работу).

2.2 Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»

Правовое регулирование системы управления персоналом в целом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Из источников права практика черпает сведения о юридических нормах, их содержании и действии.

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Трудовое право России формируется из значительного количества правовых норм: законов, указов, постановлений правительства, всевозможных ведомственных актов и внутриорганизационных актов локального регулирования. Все они в различной степени определяют поведение людей в процессе труда и регулируют общественные отношения, составляющие предмет трудового права.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Учитывая важность процедуры адаптации персонала, необходимо ознакомиться с нормативно-правовыми источниками, обеспечивающими этот процесс.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, – в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения.

Всеобщая декларация прав человека – основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Нормативно-правовые основания разработки мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»:

1) Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72).

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства.

В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19).

На федеральном уровне основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, является Трудовой кодекс РФ.

Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1).

К подзаконным нормативным актам относятся:

- 1) указы и распоряжения Президента РФ;
- 2) постановления Правительства РФ;
- 3) нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ, а также других министерств и ведомств;
- 4) акты органов местного самоуправления;
- 5) локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Постановления Правительства РФ как источники трудового права издаются во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов Президента РФ. Они представляют собой акты исполнительной власти РФ, носящие подзаконный характер. В юридической иерархии источников права постановления правительства стоят вслед за законами РФ и указами президента нормативного значения.

В системе источников трудового права постановления Правительства РФ занимают весьма заметное место. Они, по существу, охватывают весь круг общественных отношений, составляющих предмет трудового права. Обычно постановления правительства издаются для решения вопросов, отнесенных к

компетенции исполнительной власти РФ, в том числе и для реализации законодательных положений.

Например, ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию:

- 1) предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
- 2) право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- 3) своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;
- 4) полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; – профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами.

В свою очередь, ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- 1) предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- 2) обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- 3) обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- 4) обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться

условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом. Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины «профессиональная адаптация» и «испытательный срок». Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1 – 3 месяца. Этот факт указывает на необходимость конкретизации понятия «профессиональная адаптация», выделения его в нормативных документах.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Ст. 223 ТК РФ «Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки.

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 г.

2) На региональном уровне основными нормативными документами, обеспечивающими процесс адаптации, являются:

– Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 г., согласно которой «в перспективе до 2020 г. проблемы дефицита квалифицированных инженерных и рабочих кадров возрастут в результате падения численности населения в трудоспособном возрасте в Свердловской области с 2812,6 тыс. чел. в 2005 г. до 2750 тыс. чел. в 2010 г., 2600 тыс. чел. в 2015 г. и 2470 тыс. чел. в 2020 г.»;

– законы Свердловской области.

3) Разрабатываемые непосредственно в организации нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений.

Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка.

Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности.

С целью регулирования процесса профессиональной адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации.

На организационном уровне основными нормативными документами являются: стратегия развития организации, положение об адаптации.

Необходимо перенимать положительный опыт (преимущественно западных) компаний, где процесс адаптации четко регламентирован, для каждого нового сотрудника назначается куратор (наставник) и проводится анализ уровня адаптации по истечении испытательного срока.

Поскольку Положение об адаптации персонала не всегда есть в наличии у линейных руководителей и наставников, и за счет его большого объема не всегда удобно им пользоваться, создадим для них памятку, небольшого объема, тем самым удобную для постоянного применения. Текст памятки представим ниже.

Рекомендации по адаптации персонала в цехе № 680:

Во-первых, необходимо проводить предварительное ознакомление новых сотрудников с условиями труда в цехе. Это необходимо для того, чтобы новый работник заранее знал особенности, специфику условий труда в термическом цехе.

Во-вторых, учитывая важность обратной связи, наставнику необходимо получать обратную связь от новичков о прохождении адаптации, возникающих у них сложностях. Задавайте им вопросы об этом.

От эффективности прохождения адаптации персонала зависит и эффективность деятельности всего цеха.

2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод»

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» будет выражаться в следующих показателях:

- сокращение вероятности увольнения новых сотрудников, особенно в период испытательного срока;
- уменьшение первоначальных издержек: пока новый работник плохо знает свое рабочее место, методы и приемы труда, он работает менее результативно;
- повышение эффективности использования кадрового потенциала;
- формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации (качественное и всестороннее подведение итогов, особенно при успешном прохождении испытательного срока, будет повышать мотивацию сотрудника к работе);

- управляемость процессами движения кадров;
- снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников;
- улучшение имиджа компании как работодателя;
- улучшение социально-психологического климата трудового коллектива цеха;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- рост уровня удовлетворенности трудом персонала.

Кроме того, совершенствование системы адаптации персонала приведет к тому, что у сотрудников будет сокращаться период вработываемости. Вследствие этого снизятся потери рабочего времени на начальном этапе работы.

Полная адаптация характеризуется сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе.

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

Затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 3035 руб., это крайне небольшая сумма, причем, если вычесть их из строки баланса «денежная выручка» цеха (153621000 руб. в 2018 г.), это составит 0,000001%.

По данным экспертов в области управления персоналом [51], совершенствование системы адаптации персонала позволяет сократить уровень текучести кадров в 2 раза, а уровень производительности труда может вырасти на 5%.

Проведем расчет исходя из этих прогнозов.

Профессиональная адаптация персонала способствует достижению высоких качественных и количественных показателей на каждом

предприятию в условиях существующей рыночной конкуренции. Чем лучше и быстрее все категории персонала адаптируются к новой работе, тем больше продукции произведет и реализует на рынке предприятие.

С учетом того, что производительность труда в 2018 г. составляла 1765,8 тыс.руб./чел., то при росте уровня производительности труда на 5%, в прогнозном году он составит 1854,1, что выше на 88,29 тыс.руб./чел.

По данным менеджера по персоналу цеха № 680, денежные затраты цеха на привлечение и отбор одного нового работника составляют в среднем 4500 руб. С учетом того, что в 2018 г. были уволены по собственному желанию 19 чел., при снижении уровня текучести кадров в два раза по результатам совершенствования системы адаптации персонала, экономия составит таким образом 40500 руб.

Итак, за вычетом затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», их экономический эффект составит 37465 руб.

Так как эффект положителен, реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» можно считать экономически целесообразной.

Вывод по главе 2

В заключение второй главы можно сделать следующие выводы:

Предложено управленческое решение (мероприятия) по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

В рамках улучшения мер по психофизиологической адаптации предлагается ввести правила по предварительному ознакомлению новых сотрудников с условиями труда в цехе. Это необходимо для того, чтобы новый работник заранее знал особенности, специфику условий труда в термическом цехе. Необходимость этого подтверждает и проведенный ранее опрос самих сотрудников.

Начальнику цеха необходимо провести инструктаж с наставниками о предварительном ознакомлении новых сотрудников с условиями труда в цехе, на котором разъяснить цели, задачи и особенности этого мероприятия.

В рамках улучшения мер по социально-психологической адаптации предлагается провести обучение наставников мерам социально-психологической адаптации персонала. Ответственным за это является менеджер по персоналу.

Учитывая важность обратной связи, предлагается провести инструктаж с руководителями о методах и сроках получении обратной связи от новичков о прохождении адаптации, возникающих у новичков сложностях.

Кроме того, через год внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» предлагается опросить сотрудников, принятых в течение последнего года, об эффективности системы адаптации. Это мероприятие позволит проконтролировать эффективность мероприятий и тем самым, если возникнет необходимость, их дополнить или скорректировать.

Разработано нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», в т.ч. подготовлена памятка по проведению адаптации для линейных руководителей и наставников.

За вычетом затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», их экономический эффект составит 37465 руб.

Так как эффект положителен, реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» можно считать экономически целесообразной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам решения поставленных в исследовании задач сделаны следующие выводы и обобщения.

Во-первых, АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» – уникальный многоотраслевой машиностроительный комплекс России. НПК «Уралвагонзавод» объединяет 30 ведущих промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России с головным заводом в Нижнем Тагиле, являющимся на сегодняшний день крупнейшим на постсоветском пространстве производителем подвижного состава и единственным в России производителем танков.

Цех № 680, который наряду с другими 23 подразделениями входит в структуру механосборочного производства АО НПК «Уралвагонзавод», специализируется на термической обработке деталей. Цех № 680 – одно из значимых звеньев производственной цепочки предприятия, поскольку термическая обработка металлов является составной частью общего цикла изготовления деталей машин и инструмента, позволяет повысить долговечность и эксплуатационную надежность деталей. Сделан вывод, что для цеха № 680 характерна технологическая специализация, т.е. специализация по выполнению определенной производственной операции. Цех и его участки по своему типу относятся к массовому производству.

Во-вторых, уровень текучести кадров в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2018 г. составил 20%, что является крайне высоким для предприятий данной отрасли с данной спецификой деятельности. Помимо этого, уровень текучести кадров еще и существенно увеличился по сравнению с 2016 г. Такой показатель как уровень производительности труда сильно снизился (на 39,14% по итогам трех лет). Это характеризует систему управления персоналом цеха неустойчивой, с наличием проблем.

В-третьих, проведенный анализ системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» показал следующее.

Профессиональной адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» уделяется достаточно много внимания и времени. Обеспечение мер по профессиональной адаптации, среди которых обучение профессии в Центре подготовки персонала, инструктажи, стажировка, наставничество, обучение на рабочем месте, можно считать положительным моментом в системе адаптации персонала цеха № 680.

Сделан вывод, что система адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» требует совершенствования, поскольку выявленные проблемы негативно сказываются на ее эффективности. Это подтверждают такие показатели как уровень производительности труда, уровень текучести кадров (20% в 2018 г.), в т.ч. в адаптационный период, причины текучести кадров, результаты проведенного опроса уволившихся в 2018 г. работников. Кроме того, необходимость совершенствования системы адаптации персонала возрастает в связи с увеличением доли сотрудников в возрасте от 18 до 30 лет в общей структуре персонала, а возраст относится к одному из факторов трудовой адаптации: у молодых работников опыта работы либо нет вообще, либо он незначительный. Часто работник в цех № 680 устраивается со сменой профессии (приобретает новую профессию термиста), что также повышает актуальность его адаптации к новым обязанностям и новым условиям производственной среды, изучению нового для него термического оборудования.

В-четвертых, для устранения выявленных проблем разработано и описано управленческое решение (мероприятия) по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод».

В рамках улучшения мер по психофизиологической адаптации предлагается ввести правила по предварительному ознакомлению новых сотрудников с условиями труда в цехе. Это необходимо для того, чтобы новый работник заранее знал особенности, специфику условий труда в

термическом цехе. Необходимость этого подтверждает и проведенный ранее опрос самих сотрудников.

Начальнику цеха необходимо провести инструктаж с наставниками о предварительном ознакомлении новых сотрудников с условиями труда в цехе, на котором разъяснить цели, задачи и особенности этого мероприятия.

В рамках улучшения мер по социально-психологической адаптации предлагается провести обучение наставников мерам социально-психологической адаптации персонала. Ответственным за это является менеджер по персоналу.

Учитывая важность обратной связи, предлагается провести инструктаж с руководителями о методах и сроках получении обратной связи от новичков о прохождении адаптации, возникающих у новичков сложностях.

Кроме того, через год внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» предлагается опросить сотрудников, принятых в течение последнего года, об эффективности системы адаптации. Это мероприятие позволит проконтролировать эффективность мероприятий и тем самым, если возникнет необходимость, их дополнить или скорректировать.

В-пятых, разработано нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», в т.ч. подготовлена памятка по проведению адаптации для линейных руководителей и наставников.

В-шестых, определена социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод». За вычетом затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод», их экономический эффект составит 37465 руб. Так как эффект положителен, реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе № 680 АО НПК «Уралвагонзавод» можно считать экономически целесообразной.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Адаптация	процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управленческого воздействия	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 370
Социализация	усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.351
Адаптация персонала	взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда	Аширов Д.А. Организационное поведение: Учебник / Д.А. Аширов. М.: Изд-во Проспект, 2017. – С.103
Адаптация персонала	процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2016. – С.418
Ориентация	практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2016. – С.177
Профессиональная ориентация	комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 356
Мотивация	внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних факторов	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.. 485

Продолжение таблицы

Понятие	Определение понятия	Источник
Организационная культура	набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 515
Оргструктура системы управления персоналом	совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 142
Деловая оценка персонала	это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.342
Деловая беседа	процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 510
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.85
Обучение персонала	кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.85
Подбор и расстановка персонала	рациональное распределение работников организации по подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.334

Понятие	Определение понятия	Источник
Аттестация персонала	процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.418
Политика организации	система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию	Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2018. – С.116
Кадровая политика	это система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы	Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2018. – С.116
Кадровая политика	это система мер, направленная на изменение персонала, разрабатываемая с учетом выбранной стратегии развития; горизонта прогнозирования и планирования; предполагаемого количественного и качественного несовпадения персонала и потребности в нем	Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2018. – С.116
Содержание трудовой деятельности	совокупность выполняемых работником действий, их соотношение и взаимосвязь	Аширов Д.А. Организационное поведение: Учебник / Д.А. Аширов. М.: Изд-во Проспект, 2017. – С.111
Дисциплина труда	закрепленная правом и другими социальными нормами система трудовых отношений в коллективе, направленная на поддержание надлежащего порядка в процессе осуществления трудовой деятельности	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.. 551
Условия труда	совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических состояний производственной среды, оказывающих влияние на функционирование организма работника, его здоровье, работоспособность, удовлетворенность трудом, воспроизводство рабочей силы и эффективность труда	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.. 545
Поведение человека	совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.. 472

Понятие	Определение понятия	Источник
Управление социальным развитием организации	совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – С.400

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (ред. от 21.07.2014) // Российская газета от 25.12.1993 г.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – 272 с.
3. Правила по охране труда при термической обработке металлов. ПОТ Р М 005-97, утв. Постановлением Минтруда Российской Федерации от 29.09.1997 № 48 (ред. от 21.04.2011)
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. / М. Армстронг. М.: ИНФРА-М, 2016. – 328 с.
5. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2017. – 224 с.
6. Аширов Д.А. Организационное поведение: Учебник / Д.А. Аширов. М.: Изд-во Проспект, 2017. – 360 с.
7. Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2018. – 151 с.
8. Бельчик Т.А. Экономика труда: Учебное пособие / Т.А. Бельчик. Кемерово: Кузбассвуиздат, 2017. – 130 с.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2018. – 368 с.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юристъ, 2016. – 496 с.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2017. – 448 с.
12. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2017. – 251 с.
13. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник /

- А.В. Дейнека. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 392 с.
14. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. М.: изд. Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 256 с.
15. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л.Джуэлл. СПб: Питер, 2016. – 720 с.
16. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б.Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. М.: ИНФРА-М, 2018. – 368 с.
17. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2017. – 320 с.
18. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. М: «Экзамен», 2017. – 576 с.
19. Зайцев Л.Г. Организационное поведение: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. М.: Экономистъ, 2017. – 287 с.
20. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие / А.Т. Зуб. М.: Аспект Пресс, 2017. – 415 с.
21. Иванкевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.М. Иванкевич, А.А. Лобанов. М.: Дело, 2017. – 156 с.
22. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец. М.: Изд-во ЕАОИ, 2017. – 200 с.
23. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика, кадровая политика и стратегия персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2017. – 64 с.
24. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / В.В. Кафидов. СПб.: Питер, 2017. – 208 с.
25. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. М. Издательство: Инфра-М, 2017. – 288 с.

26. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. К.: МАУП, 2016. – 752 с.
27. Корнейчук Б.В. Экономика труда: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. М.: Гардарики, 2016. – 286 с.
28. Корягин Ю.Д. Оборудование и проектирование термических цехов: Учебное пособие / Ю.Д. Корягин. Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2017. – 69 с.
29. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн. М.: Вершина, 2017. – 156 с.
30. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверка персонала / Н.А. Литвинцева. М.: «Интел-Синтез», 2017. – 400 с.
31. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. М.: КНОРУС, 2017. – 232 с.
32. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 144 с.
33. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. М.: Дашков и К, 2017. – 280 с.
34. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / П. Морнель. М.: Национальный космический банк, 2017. – 247 с.
35. Никонова Т.В. Управленческий аудит: персонал / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2018. – 224 с.
36. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: Методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2018. – 752 с.
37. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации: Учебное пособие / К.Э. Оксинайд. М.: Флинта: МПСИ, 2017. – 160 с.
38. Организационная психология / Сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. СПб.: Питер, 2016. – 512 с.

39. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К. Потемкин. СПб.: Питер, 2017. – 432 с.
40. Розанова В.А. Психология управления / В.А. Розанова. М.: ИНФРА-М, 2016. – 384 с.
41. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. СПб.: Питер, 2016. – 416 с.
42. Столяров В.И. Управление персоналом / В.И. Столяров. М.: ИНФРА-М, 2017. – 295 с.
43. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – 638 с.
44. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2016. – 560 с.
45. Хохлов Е.Б. Трудовое право России: Учебник / Е.Б. Хохлов. М.: Норма, 2017. – 608 с.
46. Чечевицына Л.Н. Экономика организации: Учебное пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Хачадунова. Ростов-на-Дону, 2018. – 382 с.
47. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 368 с.
48. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие / Ю.А. Шибалкин. М.: МГИУ, 2016. – 260 с.
49. Руденко Ю.В. Формирование адаптации персонала на предприятии / Ю.В. Руденко // Научный журнал. 2017. № 5. – С. 72-73.
50. Асланов Т.А. Система адаптации персонала. URL: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/sistema-adaptacii-personala.html> (Дата обращения: 15.12.2018).
51. Система адаптации персонала. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66085-qqq-16-m6-08-06-2016-sistema-adaptatsii-personala> (Дата обращения: 25.12.2018).